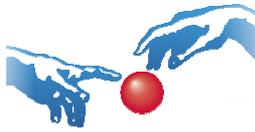




**Vom konstruktiven Umgang  
mit Emotionen in Unternehmen**

Vortrag von Heinz-Günter Andersch-Sattler



Ich möchte heute über Emotionen in sozialen Systemen sprechen<sup>1</sup>. In der Überschrift des Symposiums heißt der Untertitel zu Chancen von Emotionen „Fluch oder Segen“ und ich möchte das umformulieren in *Fluch und Segen*, es ist beides. Emotionen können Organisationen belasten, sie können sie aber auch fördern, denn

**These I: soziale Systeme sind emotional gesteuert und können auch gar nicht anders, als emotional gesteuert zu sein.**

**These II: Emotionen bestimmen in stärkerem Maße unser Handeln als unser Verstand. Hierzu werde ich weiter unten noch mehr ausführen.**

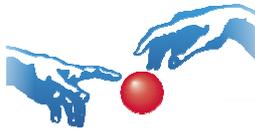
Lassen Sie uns zu Beginn einen Ausflug in die Neurobiologie machen: In unserem Gehirn haben wir zwei Verarbeitungswege. Wenn ein emotionaler Reiz eintrifft, dann entsteht dieser Reiz an der Peripherie unseres Körpers zur Außenwelt oder an Organen der Innenwelt. Wesentlich hierbei ist, dass die Sinneserfahrung oder das, was wir Wahrnehmung nennen, in unserem Kopf konstruiert wird. So werden 50 % der Gehirnkapazität dazu benötigt, visuelle Reize zu Bildern zusammzusetzen und diese Zusammensetzung sensorischer Reize zu Bildern ist nur zu einem Bruchteil von den sensorischen Daten, sondern hauptsächlich von der Erfahrung gesteuert und wie wir Kontexte miteinander verknüpfen. Bilder entstehen also im Wesentlichen im Gehirn.<sup>2</sup> Wenn wir darüber hinaus auch noch die Sinnfrage einbeziehen und wie wir sie beantworten, kriegen wir es mit dem Bereich der Sinnkonstruktion<sup>3</sup> zu tun. Je länger wir Reize weiter verarbeiten um so weiter entfernen sie sich von dem anfänglich Wahrgenommenen. Am liebsten bauen wir Sinnesdaten in schon bestehende Deutungsmuster ein, offenbar weil so die „Regelextraktionsmaschine“ (Spitzer (2002), S. 75) Gehirn am leichtesten auf die Erinnerung zugreifen kann.

---

<sup>1</sup> Diesem Artikel liegt ein Vortrag zugrunde, den ich am 22.10.2010 anlässlich des Symposiums „Emotionen im Unternehmen – Fluch oder Segen“ unter dem Titel „Chancen von Emotionen im betrieblichen System“ gehalten habe (Veranstalter: Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation).

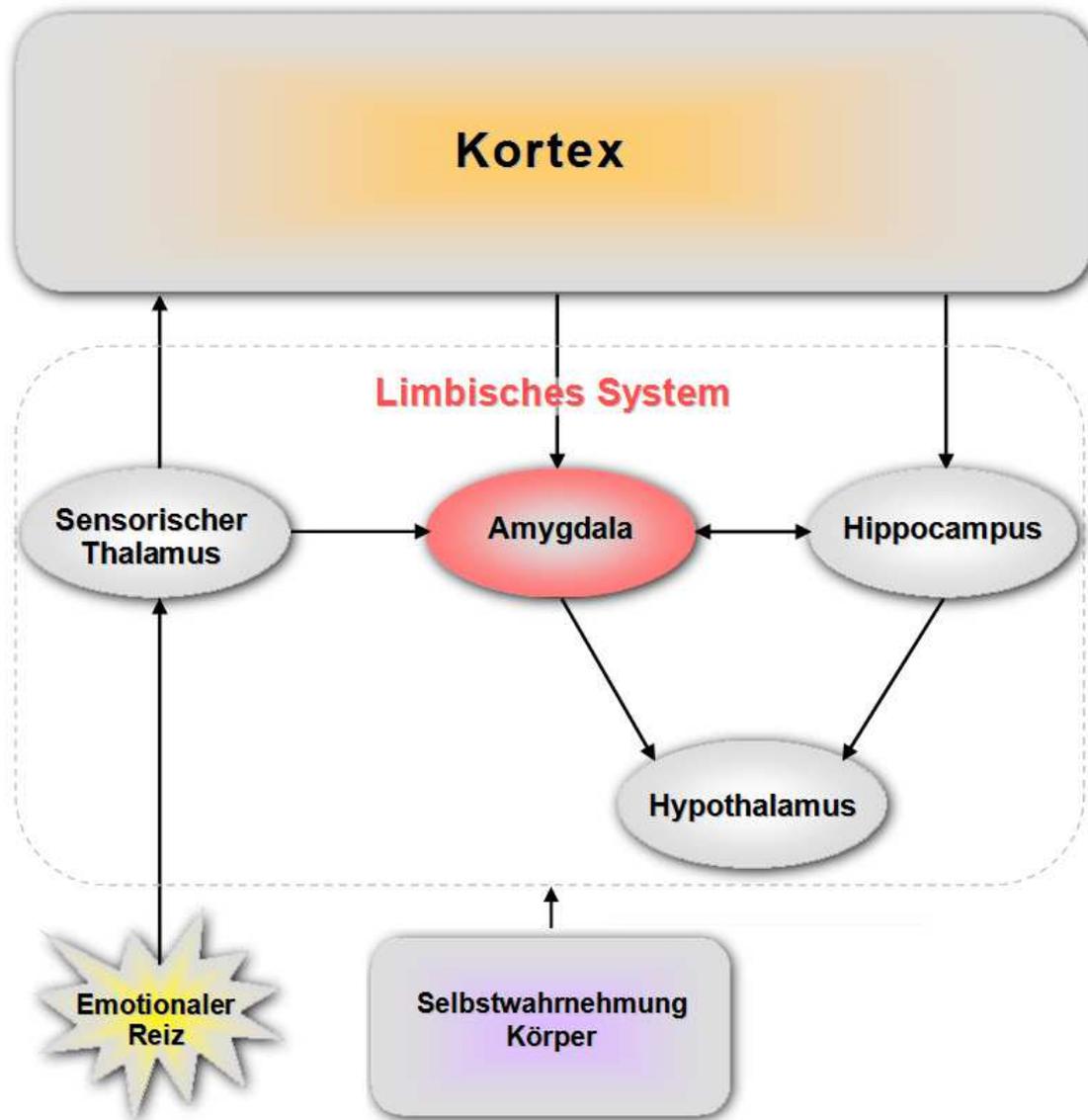
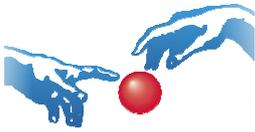
<sup>2</sup> S. hierzu Donald Hofmann, Human Vision as a Reality Engine, noch nicht veröffentlichtes Kapitel eines Psychologie-Readers mit dem Titel: Foundation for the Advancement of Behavioral and Brain Sciences, 2010.

<sup>3</sup> S. hierzu Kriz/von Schlippe (2011), S. 145 ff.



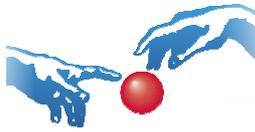
Es gibt einen schnellen Verarbeitungsweg von emotionalen Reizen. Der schnelle findet im Limbischen System statt, der langsame im Kortex. Die kortikale Verarbeitung ist langsam und genau, die limbische ist schnell und ungenau.

- Wenn wir uns das genauer anschauen, kommen Reize vom sensorischen Thalamus erst einmal zur Amygdala. Dort werden sie beispielsweise unterschieden nach Gefahr und Nicht-Gefahr. Wenn irgendetwas auf Gefahr hindeutet, dann wird eine entsprechende körperliche Reaktion eingeleitet, egal ob es objektiv sinnvoll ist oder nicht.
- Die kortikale Verarbeitung kann nun dafür sorgen, dass diese Erregung wieder gemäßigt wird, indem die Daten eher in einen harmlosen Kontext gestellt werden.
- Die Amygdala, dieser Feuermelder im Limbischen System, baut sensorische Daten in körperliche Reaktionen um, dadurch dass die Hormonproduktion in der Nebennierenrinde über verschiedene Verarbeitungsstufen angeregt wird und dass eine Reizweiterleitung stattfindet zum Hypothalamus, vom Hypothalamus zur Hypophyse und von da aus dann zur Nebennierenrinde.
- Der Hippocampus mit Verbindung zum präfrontalen Kortex sammelt Daten, die zu einer Mäßigung der Erregung beitragen können. Wenn dieser mäßigende Einfluss nicht ausreicht und der auslösende Reiz bestehen bleibt, sorgt die Amygdala weiterhin für die Aufrechterhaltung dieses Erregungs-Kreislaufs.
- Wenn diese Angstreaktion in der Amygdala stark aktiviert ist, dann werden zusätzlich auch noch entsprechende Erinnerungssysteme wachgerufen, die stimmungssynton sind mit der gerade stattfindenden Reaktion in der Amygdala.
- Auch die vorhandenen kognitiven Überzeugungen, wenn sie im Sinne eines katastrophisierenden Denkens angeregt werden, können die Aktivität der Amygdala intensivieren.



- Des weiteren kommt es zu einer Verstärkung der Reaktion durch eine Rückmeldung vom Körper, nämlich wenn die Atmung einer Stressatmung entspricht, die Muskulatur angespannt ist etc., dann wird auch dieses an die Amygdala zurückgemeldet und verstärkt diesen Zirkel.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> s. zu dieser gesamten Darstellung einschließlich der analog entwickelten Graphiken Ledoux (1998), S. 85 ff.; speziell zur somatosensorischen Rückmeldung s. die Theorie der somatischen Marker von Damasio (1995), S. 227 ff.



Mit der schnellen Verarbeitung im limbischen System werden auch schnelle Reaktionen aufgebaut, die u.U. dann nicht mehr so schnell zu bremsen sind, wenn zum einen entsprechende Überzeugungen mitspielen und zum anderen die körperliche Verfassung auch noch diesen Angstfaktor verstärkt.

Dem aufmerksamen Leser ist sicher nicht entgangen, dass ich automatisch mit den **einschränkenden Emotionen** begonnen habe, die im Wesentlichen dem Erhalt des Lebens, also dem Überleben dienen. Diese sind wesentlich stärker in alle Bereiche des Gehirns und des Körpers vernetzt als alle anderen Emotionen.<sup>5</sup>

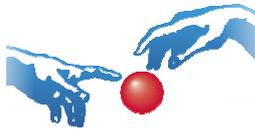
Die Reaktion auf einen Reiz und der Reiz selber mögen sogar unbewusst sein, also gar nicht bewusst wahrgenommen werden. Es kann sein, dass diese Reize für zu kurze Zeit dargeboten wurden, nämlich 10 Millisekunden und weniger, so dass sie der bewussten Wahrnehmung gar nicht zugänglich sind und dennoch kommt es in der Amygdala zu einer entsprechenden Stressreaktion. D.h. auch, ganz egal, ob die Emotion, die an dieser Stelle bewirkt wird, bewusst wird, hat sie ganz massive Wirkungen auf den Organismus.<sup>6</sup>

Die wesentlichen Reaktionen kann man zusammenfassen als Angriff oder Flucht oder Erstarrung. Der Angriff kann gekoppelt werden mit dem, was wir Aggression nennen, denn die Aggression ist dazu da, die verloren gegangene Sicherheit wieder herzustellen. Die Flucht dient dazu, sich der Gefahrenquelle möglichst rasch zu entziehen, um auf diese Weise wieder in Sicherheit zu gelangen. Die Erstarrung ist ein Zwischenzustand, der ergriffen wird, wenn Angriff oder Flucht nicht möglich sind. So dient die Erstarrung des Kaninchens vor der Schlange dazu, einen passenden Moment für die Flucht abzuwarten; denn die Schlange nimmt in erster Linie bewegliche

---

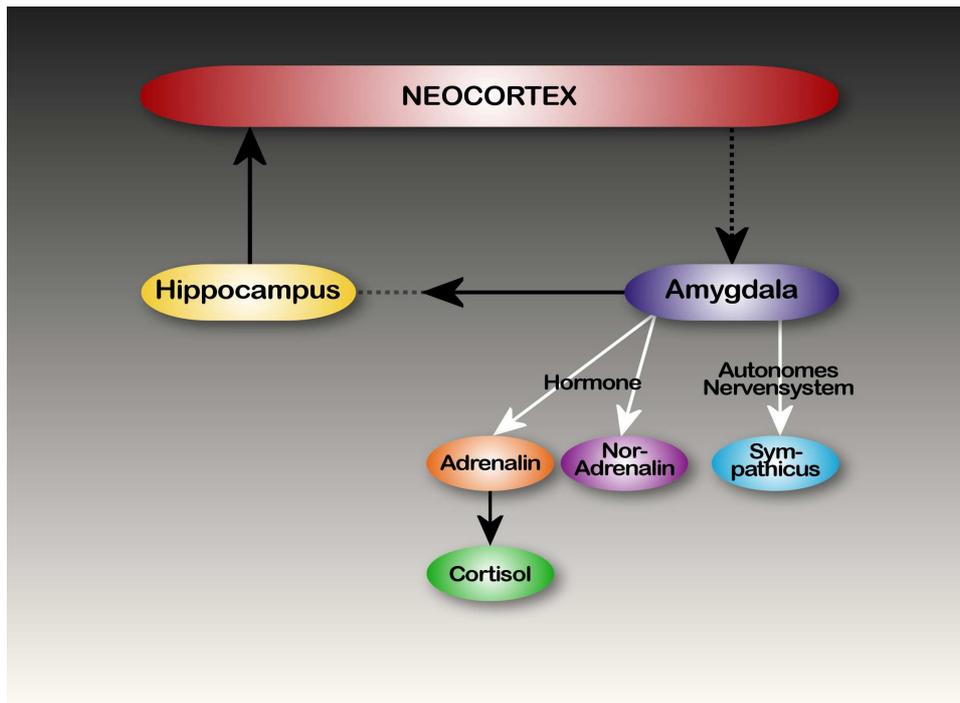
<sup>5</sup> Ledoux (1998) spricht von der Amygdala als der „Nabe im Rad der Furcht“, s.S. 181; er unterscheidet zwischen Furcht und Angst: Furcht wird durch einen äußeren Reiz ausgelöst, Angst entsteht innen und bedient sich des Furchtsystems in Zusammenhang mit den Reaktionen der Amygdala. (s. ebd., S. 245 ff.)

<sup>6</sup> S. Ledoux (1998), S. 219, 263; s. hierzu auch die im Zusammenhang mit Priming gemachten Forschungsergebnisse: Hier werden Probanden für 5 Millisekunden Bilder von Personen mit emotionalem Ausdruck gezeigt, dann über mehrere Sekunden ein neutrales Bild. Die negative oder positive Bewertung des neutralen Bildes hing ab von dem vorher unbewusst wahrgenommenen Bild. (s. ebd., S. 65) Ein spannendes Experiment wurde von Bargh (1992) durchgeführt: Zwei Versuchsgruppen erhielten Karten mit Wörtern, aus denen sie Sätze bilden sollten. Die eine Gruppe erhielt Wörter, die mit alten Menschen zu tun hatten, die andere mit anderen Themen. Die erstgenannte Gruppe brauchte für das Zurücklegen einer vorher definierten Strecke innerhalb des Gebäudes wesentlich länger als die Kontrollgruppe.



Bilder wahr. Sobald die Schlange also sich ein Stück weit entfernt hat, kann das Kaninchen erfolgreich seine Flucht fortsetzen.<sup>7</sup>

Neben der hormonellen Aktivierung der Stress-Aktivität verfügen wir auch noch über die Aktivierung des sympathischen Teils des autonomen Nervensystems. Dieser sorgt für die Energiebereitstellung im Körper, so dass wir auf Überlebensprozesse maximal eingestellt sind.<sup>8</sup>



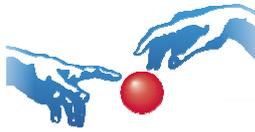
Wenn Angriff oder Flucht nicht möglich sind und wenn dieser Zustand der Erstarrung und Bewegungslosigkeit des Nichtstkönnens zu lange anhält, dann kommt es zu der oben beschriebenen Aufrechterhaltung des Stresszirkels, ohne dass wir von unserem Bewusstsein her etwas tun können. Und wenn zu viel Angst im System ist, ist

<sup>7</sup> S. hierzu Hüther (2004), S. 35: „Durch absteigende Projektionen (von der Amygdala, d.V.) insbesondere zu den noradrenergen Kerngebieten im Hirnstamm kommt es zur Stimulation des peripheren sympathischen und adrenomedullären (SAM) Systems.“

<sup>8</sup> Genau genommen gibt es zwei Wege der Stressaktivierung:

1. über die SAM-Achse, über die auch im Nebennierenmark Adrenalin zur Bildung angeregt wird (s.o. Anmerkung 7)
2. über die ACTH-Achse (Hypothalamus – Hypophyse), über die in der Nebennierenrinde Cortisol zur Bildung angeregt wird. (s. die Graphik in Ledoux (1998), S. 258

s. hierzu auch Kaluza (2004), S. 19 f.



Kreativität und Lernen beeinträchtigt, d.h. also kreative Lösungsansätze lassen sich nicht mehr generieren.

Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, wo den Mitarbeitern klar war, dass eine gewisse Anzahl von ihnen gekündigt werden würde. Das Unternehmen hat das so praktiziert, dass die Mitarbeiter nicht vorher wussten, wer gekündigt werden sollte. Sie haben nach und nach die Leute entlassen und keiner wusste, wann wer dran war. Und wenn er dran war, gab es Kündigungsschreiben von der Personalabteilung, die persönlich überreicht wurden. Dann wurden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, die Firma sofort zu verlassen und alle Zugangsberechtigungen wurden unverzüglich gesperrt. Die daraus entstandene Angst hat das Unternehmen ausgesprochen gelähmt, insbesondere die verbleibenden Mitarbeiter, denn keiner wusste ob er bleiben würde oder nicht, alle waren in einem Zustand höchster Unsicherheit. In dieser, man könnte sagen: Angststarre, war letztlich kein Arbeiten mehr möglich und die Mitarbeiter waren nur noch in der Lage, Dienst nach Vorschrift zu machen.

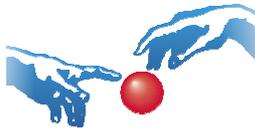
Die Angst führt dazu, dass kurzfristig Erfolge erzielt werden können. Wenn ich jemanden entsprechend unter Druck setze, dann wird er genau das tun, was ich von ihm verlange, aber wenn ich Mitarbeiter habe, die eigentlich selber lösungsorientiert vorgehen sollen, ist diese Vorgehensweise kontraproduktiv.<sup>9</sup>

Bisher haben wir von Emotionen gesprochen, die sich negativ im betrieblichen Alltag auswirken können und davon, wie sie das tun. Es gibt natürlich auch **positive Emotionen**: Freude, Begeisterung, Zuneigung, etc. Auch diese können sich rasch im Gehirn ausbreiten, allerdings sind sie nicht so stark im Gehirn vernetzt wie die Amygdala und die zugehörigen Angstemotionen. Wenn dies aber geschieht, dann werden im Gehirn Endorphine ausgeschüttet, die ebenfalls in der Lage sind, den Kortisolspiegel zu senken. Sie können euphorisieren und sich auf diese Weise im ganzen Organismus ausbreiten und für ein ausgesprochenes Wohlgefühl sorgen. Diese positiven Emotionen werden auch durch positiv gestimmte Beziehungen ausgelöst. Da wir als Menschen im Wesentlichen auf Beziehung hin angelegt sind, wirken sich diese beziehungsorientierten Emotionen auch im besonderen Maße aus.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> S. hierzu Spitzer (2002), S. 161: „Große Angst bewirkt zwar rasches Lernen, ist jedoch kognitiven Prozessen insgesamt nicht förderlich (...).“

<sup>10</sup> Buber (1923) hat in seinem zentralen Werk über den Dialog als anthropologisches Prinzip ausgeführt, dass wir am Du zum Ich werden.



Anatomisch gesehen verfügen wir über spezielle Gehirnzellen, die sog. *Spiegelneuronen*, mit denen wir fühlen können, was ein anderer fühlt, indem wir bestimmte motorische Bewegungen des anderen in uns nachahmen, ohne dass wir dabei irgendeine Bewegung praktisch ausführen müssen. D.h. mithilfe der Spiegelneuronen simulieren wir die entsprechenden Bewegungen in unserem Gehirn mit dem Erfolg, dass wir auch ähnliche Gefühle in uns herstellen wie das Gegenüber sie hat.<sup>11</sup> Auf der biochemischen Ebene produzieren wir das *Bindungshormon Oxytozin*<sup>12</sup>, das Bindung und Beziehung unterstützt. Die Ausschüttung dieses Hormons im Gehirn<sup>13</sup> führt dazu, dass Menschen untereinander sehr stark vertrauen. Wenn zu viel Oxytozin im Spiel ist, kann es sogar zu blindem Vertrauen führen, dann würde eine Person z.B. einem Verkäufer alles abkaufen, egal ob sie es braucht oder nicht.

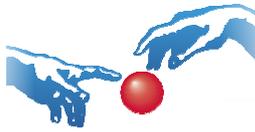
Wir sind darauf angewiesen, dass Andere bestimmte unserer Bedürfnisse erfüllen, weil wir sie uns nicht selber erfüllen können bzw. die Selbsterfüllung etwas anderes ist. Haben Sie schon einmal sich selber gestreichelt? Was ist der Unterschied, wenn sie von jemand anderem gestreichelt werden? Es fühlt sich anders an. Während beim Selbststreicheln zwei Reize da sind: der auf der gestreichelten Haut und der auf der streichelnden Hand, deren Bewegung wir im vorhinein kennen und die so keine Überraschung bezüglich der nächsten Bewegungen darstellt und die auch noch eine Eigenaktivität erfordert, während ich beim Gestreicheltwerden mich einfach der Bewegung des anderen überlasse, nur mich hingeben und genießen kann, ohne etwas zu tun, und dabei auch noch angenehme Überraschungen erleben kann. Um zu spüren, was ein anderer brauchen könnte, auch wenn wir damit nicht immer richtig liegen werden, brauchen wir unsere Spiegelneurone und, wenn es gelingt, erleben wir die angenehmen Folgen der Ausschüttung von Oxytozin.

---

<sup>11</sup> S. hierzu: Bauer (2005), Rizzolati/Sinigaglia (2008), Iacoboni (2009), Gallese/Buccino (2010). Die Forschungen hierzu, die sich zunächst auf die innere Nachahmung von Bewegungen konzentriert hat, hat zunehmend die Emotionen in den Blick der Forschung genommen. Die emotionalen Zentren, die bei eigenen Gefühlen feuern, tun dies auch bei beobachteten Gefühlen anderer. Voraussetzung für die Aktivierung der Spiegelneurone ist, dass wir ähnliche innere (Emotionen) oder äußere (motorische Handlungen) Bewegungen schon selber ausgeführt haben. Das Bellen eines Hundes beispielsweise bewirkt bei uns keine motorischen kortikalen Erregungen, weil wir selber keine Muskeln dafür haben.

<sup>12</sup> Oxytozin kann als das zentrale Hormon betrachtet werden, das Beziehung und Bindung unterstützt und sich hierzu mit dem Dopaminsystem, dem inneren Belohnungssystem, koppelt. (s. hierzu die Darstellung in Bauer (2007), S. 44 ff.; Buchheim/Bertram (2010), S. 38 ff.

<sup>13</sup> Das im Körper vorhandene Oxytozin kann die Körper-Hirn-Schranke nicht passieren. Deshalb hilft eine orale Einnahme dieses Hormons für unsere Zwecke nicht. Es muss direkt im Gehirn verfügbar sein.

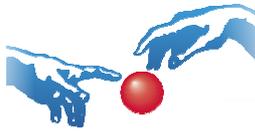


**Beziehungsbedürfnisse**<sup>14</sup> sind Bedürfnisse, die wir nicht selber befriedigen können. Diese können nur innerhalb einer Beziehung befriedigt werden, und für jede Beziehung ist es hilfreich, wenn diese ins Kalkül gezogen werden. Sie spielen auch in Unternehmen eine wichtige Rolle. In dem o.g. Beispiel wurde bereits Folgendes deutlich:

- Wenn das *Bedürfnis nach Sicherheit* nicht ausreichend beantwortet wird, kommt es zu ausgesprochen ängstlichen Reaktionen und die Arbeitsfähigkeit kann entsprechend vermindert sein. Bedürfnisse, die wir uns nicht selber befriedigen können, sondern für deren Befriedigung wir auf andere angewiesen sind, nennen wir Beziehungsbedürfnisse. Wenn wir mal an unsere Entwicklungsgeschichte denken, wird uns das an Beispielen aus unserer frühen Kindheit klar: Wir konnten uns nicht selber helfen, sondern waren darauf angewiesen, dass die Menschen in unserer Umgebung uns genügend Zuwendungen verschiedenster Art gegeben haben.
- Ein weiteres Beziehungsbedürfnis ist die *Vergewisserung*, d.h. wir müssen uns vergewissern, ob die Beziehung immer noch so ist, wie sie einmal war. Deshalb müssen manche Arbeitnehmer ab und zu mal bei ihrem Chef nachfragen, ob immer noch alles in Ordnung ist und ob die Beziehung, wie sie sie annehmen, noch stimmt. Mancher Führungskraft mag das lästig erscheinen. Bei Menschen, die in Bezug auf dieses Bedürfnis in ihrer Kindheit unangemessene Antworten erhalten haben, ist die Beantwortung dieses Bedürfnisses besonders wichtig.
- Jeder Mitarbeiter hat auch das Bedürfnis nach *Grenzen*, denn Grenzen geben Orientierung. D.h. ein Nein kann wertvoll sein und die Beziehung bestätigen, weil es Klarheit darüber schafft, was nicht geht. Wenn nicht genügend Grenzen gesetzt werden, haben Menschen in sozialen Beziehungen auch die Tendenz sich zu sehr auszubreiten und chaotisch zu werden.
- Darüber hinaus haben wir Menschen das Bedürfnis der *Bestätigung der eigenen Erfahrung*, d.h. ich brauche manchmal, dass mir ein anderer sagt: „Ich verstehe, dass du das so siehst“ auch wenn ich das anders sehe. Manchmal ist es auch gut zu sagen: „Ich sehe das genauso wie du.“
- Dann gibt es das *Beziehungsbedürfnis nach Einfluss*: Jeder von uns hat das Bedürfnis, auf seine Situation und die der Gruppe in irgendeiner Weise Einfluss zu nehmen. Da, wo das nicht möglich ist, ist in der Regel ein hoher Preis zu bezahlen. Natürlich müssen die Einflussmöglichkeiten nach den jeweiligen Möglichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter ausgerichtet sein. Aber auch ein Mitarbeiter, der keine hohe Bildung hat, wird an der einen oder anderen

---

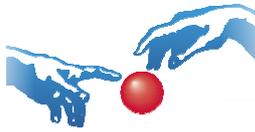
<sup>14</sup> S. hierzu das Konzept von Erskine/Trautmann (1996); s.a. Weil (2006), S. 72 ff.



Stelle das Bedürfnis haben, Einfluss zu nehmen, und wenn er das nicht in vorgegebenen Bahnen tun kann, dann wird er es informell tun, und das ist meistens nicht gut steuerbar und häufig negativ ausgeprägt in Form von Stimmungsmache in informellen Kontexten.

- Menschen haben auch das Bedürfnis, dass *eine andere Person den Kontakt initiieren* möge, den ersten Schritt in der Beziehung tun möge. Auch hier ist es wichtig, dass Führungspersonen solche Schritte immer wieder von sich aus tun.
- Dann haben wir auch das *Bedürfnis, einmalig zu sein*, d.h. wir wollen auch in unserer Besonderheit erkannt werden und wenn diese Besonderheit nicht positiv zur Geltung gebracht werden kann, dann wird sie in negativer Weise zur Geltung gebracht. Bei Kindern ist das häufig ganz deutlich, wenn sie keine positiv gefärbte Aufmerksamkeit bekommen, dann sorgen sie dafür, negativ aufzufallen, weil negativ aufzufallen allemal besser ist, als gar nicht gesehen zu werden.
- Menschen haben auch das *Bedürfnis zu geben*. Ich habe nie Mitarbeiter getroffen, die von vornherein gar nichts geben wollten, das mag vielleicht in sozialen Randgruppen der Fall sein, die entsprechende Erfahrungen gemacht haben. Aber in der Regel sind Mitarbeiter auch froh, wenn sie etwas geben dürfen, ihre Kompetenz, ihre Fähigkeit, wenn sie sehen, dass sie etwas zum Ergebnis beitragen können.
- Und ähnlich wie das Bedürfnis nach Grenzen ist das *Bedürfnis geführt zu werden* von großer Bedeutung, denn Führung gibt mir Orientierung und ich kann auch ein Stück Verantwortung abgeben.

Wenn diese Bedürfnisse nicht oder nicht adäquat beantwortet werden, können Verletzungen entstehen. Diese Verletzungen können auch Wiederholungen früherer Erfahrungen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld sein. Dann werden diese praktisch wieder aktualisiert. Und wenn es öfter vorkommt, dass bestimmte Beziehungsbedürfnisse nicht adäquat beantwortet werden, dann wird das auch wieder ins soziale System zurücktransportiert. D.h. dort wirkt es sich erst einmal unterschwellig emotional aus. Ähnlich wie ich es oben in Bezug auf die Angst geschildert habe, wird es emotional spürbar werden, des weiteren wird sich das in den informellen Gesprächen in den Toiletten und den Gängen im Unternehmen weiter ausbreiten, so dass die emotionale Verletzung letztlich auch deutlich Wirkung auf das Gesamtsystem hat.



Wenn wir schon auf Beziehung hin angelegt sind<sup>15</sup>, dann haben Störungen in den Beziehungen massive Auswirkungen und stören die Arbeitsbeziehung, stören das Zustandekommen von produktiven Arbeitsergebnissen. Umgekehrt haben positiv gefärbte Arbeitsbeziehungen eine genauso weitreichende Wirkung.

Schauen wir hier noch mal auf die Neurobiologie: Wenn eine gute Stimmung da ist, dann gibt es spezialisierte Gehirnzellen, die *Oszillatoren*<sup>16</sup>, die dafür sorgen, dass menschliches Verhalten synchronisiert wird. Das wird oft gar nicht bewusst wahrgenommen, läuft unterschwellig ab. Im Rahmen der Synchronisierung und der Tatsache, dass Menschen ähnliche Tätigkeiten ausführen, entsteht eine Art von Kontakt und Gemeinschaft. Das Ausführen von ähnlichen Tätigkeiten sorgt für ähnliche Emotionen. Wir haben vorher schon gehört, dass es eine enge Kopplung zwischen Bewegungen und Emotionen gibt: Die Rückmeldung von Körperereignissen an das Gehirn, die sog. somatosensorische Wahrnehmung, trägt dazu bei und verstärkt es. Diese Vorgänge insgesamt sorgen dafür, dass sich Emotionen in sozialen Systemen insgesamt schnell ausbreiten. Das gilt nicht nur für positive, das gilt auch für eher negativ gefärbte Emotionen. Also: *Segen und Fluch*.

### **These III: *Wir können gar nicht anders als emotional zu sein.***

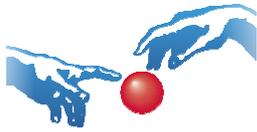
Alle Informationen, also alle sensorischen und sonstigen Informationen durchlaufen einen emotionalen Verarbeitungsweg, der nicht bewusst werden muss und daneben kommt es auch zu einer gefühlsmäßigen Bewertung. Ledoux<sup>17</sup> unterscheidet zwischen Emotion und Gefühl. Gefühl ist etwas, was eher kortikal entwickelt wird, was auch konzeptuell greifbar ist, während Emotionen im Limbischen System aufgebaut werden und nicht bewusst werden müssen, so wie oben bereits geschildert. Die emotionale Verarbeitung kann sich sowohl hinderlich als auch förderlich auswirken, das ist auch schon mehrmals dargestellt worden. Hier taucht die Frage auf, *wie können die hinderlichen Aspekte von Emotionen eingeschränkt und die förderlichen gefördert werden.*

---

<sup>15</sup> S. hierzu Bauer (2007), S. 190 ff.

<sup>16</sup> S. Goleman/Boyatzis (2009), S. 39

<sup>17</sup> S. Ledoux (1998), S. 288 ff.



Es gilt,

- Stress zu reduzieren,
- Beziehung untereinander zu ermöglichen und
- ein soziales Feld positiver Gestimmtheit in sich als Führungskraft zu erzeugen, die sich auf das eigene Führungshandeln und dadurch auf die Mitarbeiter überträgt.<sup>18</sup>

Das beinhaltet,

- die eigene emotionale Kompetenz zu erweitern,
- limbische Irritationen im Umgang mit internen und externen Kunden zu vermeiden,
- das Limbische System im Sinne wachsender Kompetenz von Stress-, Lern- und Erfolgsblockaden zu befreien,
- das Limbische System des Gegenübers zu gewinnen und zur Kooperation zu ermutigen,
- sowie auf Beziehungsbedürfnisse einzugehen.

Professionelle Beziehungen durch emotionales Andocken verlässlich zu machen und damit insgesamt gesehen die eigene Selbstwirksamkeit und Performance von sich selbst und den Mitarbeitern zu steigern.<sup>19</sup>

### Was heißt das nun im Einzelnen?

**ad 1.** Stress zu reduzieren und limbische Blockaden zu beseitigen ist möglich mit diversen Entkoppelungstechniken, die im ROMPC<sup>®</sup> zur Verfügung gestellt werden. Diese vielfältigen Entkoppelungstechniken sind relativ leicht erlernbar, sowohl in der Selbstbehandlung einsetzbar als auch – bei tiefer gehenden Themen und Blockaden – in der Anwendung durch einen professionellen ROMPC<sup>®</sup>-Therapeuten oder -Berater bzw. -Coach möglich.

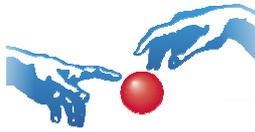
Die einsetzbaren Entkopplungstechniken können wie folgt zusammengefasst werden:

Wenn die Stressverarbeitung eingeschaltet ist, können wir mit einer Reihe von Entkoppelungstechniken diesen automatisierten Vorgang unterbrechen.

---

<sup>18</sup> S. hierzu Goleman/Boyatzis (2009); dieser Artikel war so anregend, dass mich von die dort gemachten Überlegungen zur Weiterführung meiner Gedanken veranlasst haben, die nun in meinem Artikel zusammengefasst sind. „Wir möchten Ihnen in diesem Beitrag zeigen, wie Sie die neuesten Erkenntnisse über Spiegelneuronen, Spindelzellen und Oszillatoren dazu nutzen können, praktische sozial intelligente Verhaltensweisen zu entwickeln, mit denen Sie die neuronalen Verbindungen zwischen sich und Ihren Mitarbeitern stärken.“ (S. 37)

<sup>19</sup> S. hierzu die Artikel unter [http://www.freethelimbic.de/FREE\\_THE\\_LIMBIC.html](http://www.freethelimbic.de/FREE_THE_LIMBIC.html) von Thomas Weil



- rhythmische Aktivität (z.B. Klopfen)
- Klopfen ausgewählter Meridian-Punkte,
- induzierte Augenbewegungen,
- induziertes Blinzeln,
- atemtherapeutische Interventionen,
- hypnotherapeutische Techniken,
- körpertherapeutische Techniken,
- individuelle spontane Entladungen.

**ad 2.** Die eigene emotionale Kompetenz zu steigern heißt, sowohl die eigene Empathiefähigkeit zu steigern als auch die Fähigkeit zur Intuition. Dies erfordert, sich selber gut wahrzunehmen und auf sich zu vertrauen. Intuition verknüpft auf ungewöhnliche Weise verschiedene disparate Bereiche in unserem Gehirn, die wir auf rein logischem Wege gar nicht so schnell verknüpfen könnten.<sup>20</sup> Wir müssen also lernen, unserer eigenen Urteilsfähigkeit zu vertrauen, auch wenn wir das nicht immer bis in alle Details begründen können. Und Empathie ist die Fähigkeit, uns in andere hinein zu versetzen, andere auf uns wirken zu lassen und sie innerlich mit Hilfe unserer Spiegelneurone emotional nachzuahmen. Auch hierbei müssen wir ein gewisses Selbstbewusstsein entwickeln, damit wir unserer eigenen inneren Wahrnehmung trauen, sie mindestens ernst nehmen. Und die Voraussetzung dafür ist es, die eigenen inneren Vorgänge wahrnehmen zu können, für sich selber sensibel zu sein, ohne sich damit zum Richter über Wahrheiten aufzuspielen. Denn was wir da wahrnehmen sind Möglichkeiten und nicht die Wahrheit schlechthin.<sup>21</sup>

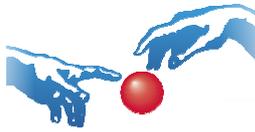
Eine wesentliche Unterstützung hierbei ist ein gruppendynamisches Training<sup>22</sup>, in dem die Selbstorganisation der Gruppe im Vordergrund steht und bei dem Selbst- und Fremdwahrnehmung trainiert und deren Bedeutung für den sozialen Prozess sinnlich erfahrbar gemacht werden. Hierbei kann jede Führungskraft herausfinden, welchen Einfluss sie auf die anderen hat und mit Hilfe welcher Mittel sie welchen Ein-

---

<sup>20</sup> Wenn sie auf einer Landstraße überholen wollen, woher wissen sie, das sie das können? Das ist Erfahrungswissen, sagen sie. Das stimmt. Das Wissen stammt bei den meisten nicht aus der Erfahrung, dass Überholmanöver mal gescheitert sind. Irgendwie verrechnen wir einzelne Erfahrungen mit uns selbst und anderen. Denn die mathematische Berechnung ist eine höchst komplizierte Angelegenheit, weil 3 verschiedene Geschwindigkeiten gegeneinander verrechnet werden müssen. S. hierzu auch Goleman/Boyatzis (2009), S. 38 f.

<sup>21</sup> In der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise kennen wir keine absoluten Wahrheiten – jedenfalls erschließen die sich uns nicht. Es geht um Wirklichkeitskonstruktionen, denen wir einen Wahrheitsgehalt unterstellen. Letztlich handelt es sich dabei um Möglichkeiten, andere Sichtweisen, unterschiedliche Blickwinkel, die uns die Wirklichkeit in verschiedenen Farben schillern lassen und damit die Anzahl der möglichen Welten erweitern. S. hierzu auch Kriz/von Schlippe (2011), S. 146

<sup>22</sup> S. hierzu z.B. König (1996) und (2006) sowie Rosenkranz (1994), S. 138 ff.



fluss auf Gruppenprozesse nehmen kann. Indem die Selbststeuerungskräfte von sozialen Gruppierungen aktiviert werden, Spielt sich im Kleinen das ganze Lebensdrama wie auf einer Bühne immer wieder neu ab. Hier können alle möglichen Interaktionen ausprobiert und auf ihre Wirksamkeit hin erprobt werden von der Seite des Tuns her. Hier können genauso die Wahrnehmungsmöglichkeiten für soziale und psychische Vorgänge erprobt, geschärft und geschult werden – getreu dem systemischen Grundsatz: nicht die Absicht zählt, sondern die Wirkung, die ich erziele.<sup>23</sup> In diesem Sinne können gruppensdynamische Trainings als ein Experimentier- und Lernfeld für den einzelnen und die Wirksamkeit in Gruppen betrachtet werden.

Die bereits oben dargestellten Beziehungsbedürfnisse bedürfen dabei der Berücksichtigung, um damit die Kooperation zu steigern, denn wenn emotionales Andocken angestrebt wird, dann hat das damit zu tun, Beziehung zu ermöglichen.

Soziale und Emotionale Intelligenz in Bezug auf Beziehung: Eine haltende Beziehung wird durch die Bildung des Hormons Oxytozin frei, das hat eine antagonistische Wirkung auf Stresshormone, führt gleichzeitig zu einer Intensivierung von persönlicher Bindung. Darüber hinaus führen Bestätigungserfahrungen in der Beziehung zu einer Ausdehnung der Dendriten und insgesamt zu einer Erhöhung des Potentials an den Synapsen, so dass eine Reizweiterleitung erleichtert wird. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass Neuerschaltungen im Gehirn ermöglicht werden.<sup>24</sup> Im Umkehrschluss bedeutet das, dass zusätzlich noch einmal die Bindung erhöht wird. Übertragen auf das betriebliche System bedeutet das, dass es in einer Atmosphäre von Getragensein wesentlich leichter fällt, Herausforderungen zu bewältigen.

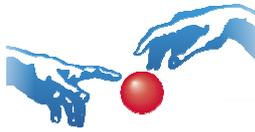
**ad 3.** Dieses soziale Feld positiver Gestimmtheit erleichtert das Lernen. Ein primärer Faktor beim Lernen ist Nachahmung<sup>25</sup>. Kleine Kinder lernen zunächst einmal fast ausschließlich durch Nachahmung und durch eigene Erfahrung. Einüben von Fertigkeiten ist hier eher nebensächlich und fördert die Entfaltung von Routinen aber nicht

---

<sup>23</sup> S. hierzu z.B. Schmidt (2007): „(...) die Bedeutung einer Botschaft wird ohne Ausnahme immer vom Empfänger der Botschaft bestimmt, nicht vom Sender.“ S. 49; s.a. von Schlippe/Schweitzer (1997), S. 118

<sup>24</sup> S. hierzu Hüther (2005), S. 72 ff. „Kinder, die sich in der Welt, in der sie aufgewachsen sind, nicht sicher fühlen, haben Angst vorm Fliegen.“ (ebd., S. 75) „Ihre Hirnrinde ist dann (wenn sie keine Angst davor haben, d.V.) dicker, sie enthält mehr synaptische Kontakte, die Nervenzellen besitzen längere und verzweigtere Fortsätze, es gibt dort mehr Gliazellen und sogar mehr und stärker verästelte Blutgefäße zur Versorgung der komplexer verschalteten Nervenzellen.“ (ebd., S. 76) Eine einfache Darstellung der Informationsweiterleitung bei Nervenzellen findet sich in Spitzer (2002), S. 41 ff.; s.a. Ledoux (1998) S. 229 ff. „Die grundlegende Fähigkeit des Gehirns, durch sein Tätigwerden seine synaptischen Verschaltungen zu verändern und damit seine eigene Feinstruktur umzubauen, wird als ‚synaptische Plastizität‘ bezeichnet.“ (Bauer (2002), S. 59) und weiter S. 62 ff.

<sup>25</sup> S. hierzu Piaget (1959), S. 23 ff.



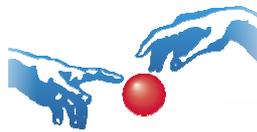
in erster Linie von Neuerschaltung. Wenn wir dann neue Erkenntnisse gewinnen und diese in der Tat bessere Ergebnisse bringen, als die, die wir bisher erzielt haben, dann wird zur Verstärkung das Hormon Dopamin freigesetzt, das infolge seiner Verknüpfung mit der Produktion von Endorphinen den Neugewinn in der Lernleistung eher noch mal verstärkt, insofern können wir bei Dopamin von einem biochemischen Motivator sprechen.<sup>26</sup>

Das Befrieden der limbischen Hirnfelder und dadurch das Lösen der Blockaden bewirken eine Stressreduktion und unmittelbare Erleichterung. Diese wiederum sind Voraussetzung für die Entfaltung emotionaler Intelligenz, die sonst eher gehemmt ist und schaffen die Basis für konstruktive Beziehungen und damit für soziale Intelligenz. Soziale Intelligenz kann sich am besten beschreiben lassen als ein Feld positiver und zuversichtlicher emotionaler Gestimmtheit, auch in schwierigen und herausfordernden Situationen, das überindividuell wirkt. Dabei ist eine klare Zukunftsorientierung hilfreich, die auch dem Umfeld eine Perspektive gibt.

Zusammenfassend können wir sagen, dass Emotionen sich über Wechselbeziehungen zwischen Elementen eines Systems ausbreiten und darüber auch die Handlungen der einzelnen Agenten des Systems mitbestimmen. Insofern können Emotionen als ein systemischer Wirkfaktor begriffen werden, der sich im System ausbreitet. Wenn wir auf die Makroebene einer Organisation schauen, dann manifestiert sich das in Form des Klimas in der Organisation und das wiederum hat weitreichende Folgen für das Unternehmen insgesamt. Insofern trägt das Etablieren eines emotional tragenden Umfeldes zur Einsatzbereitschaft, Kreativität und Lernbereitschaft bei – ein Faktor, der in der heute sich rasch wandelnden Umgebung für Unternehmen nicht zu unterschätzen ist – und führt so andererseits das Unternehmen auf die Erfolgsstraße und hält sie dort. Denn Erfolg haben wir nicht ein für alle Male, sondern für dessen Erhalt müssen wir einen ständigen Aufwand bringen. Insofern stellt sich nicht die Frage, ob wir Emotionen in Unternehmen beachten, sondern wie wir sie konstruktiv nutzen – auch die destruktiven Seiten der Emotionalität.

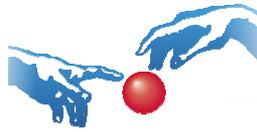
---

<sup>26</sup> S. hierzu Andersch-Sattler (2007); Spitzer (2002), S. 161



## Literaturliste:

Andersch-Sattler, Heinz-Günter (2007)	Wenn Lernen zur Last wird. Neurobiologische Hintergründe und Voraussetzungen des Lernens <a href="http://www.rompc.de/download/pdf/">http://www.rompc.de/download/pdf/</a>	Kassel 2007 (Medien-edition Weil) DVD
Bargh, J.A. (1992)	Being unaware of the stimulus vs. unaware of its interpretation: Why subliminality per se does matter to social psychology. Zit. Nach Ledoux (1998), S. 68	
Bauer, Joachim (2002)	Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern	München 2006 (Piper Verlag)
Bauer, Joachim (2005)	Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone	Hamburg 2005 (Hoffmann & Campe)
Bauer, Joachim (2007)	Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren	Hamburg 2007 (Hoffmann & Campe)
Buber, Martin (1923)	Ich und Du	Stuttgart 1995 (Reclam)
Buchheim, Anna / Bertram, Wulf (2010)	„Ain't no sunshine when he's gone“. Wie Bindung das Gehirn verändert, in: Spitzer/Bertram (2010), S. 28-42	Stuttgart 2010 (Schat-tauer)
Damasio, Antonio R. (1995)	Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn	Berlin 2006 <sup>3</sup> (List)
Damasio, Antonio R. (2003)	Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen	Berlin 2007 <sup>4</sup> (List)
Erskine, Richard / Trautman, Rebecca (1996)	Methods of Integrative Psychotherapy, in: Transactional Analysis Journal 26, S. 316-328	San Francisco 1996
Galles, Vittorio / Buccino, Giovanni (2010)	Wir und die anderen. Von den Spiegelneuronen zum Mitgefühl, in: Spitzer/Bertram (2010), S. 43-59	Stuttgart 2010 (Schat-tauer)
Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard (2009)	Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, in: Harvard Business Manager (deutsch), S. 35-44	Hamburg 2009
Hofmann, Donald D. (2010)	Human Vision as a Reality Engine	uv.MS. 2010
Hüther, Gerald (2004)	Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden	Göttingen 2004 (Vanden-hoeck & Ruprecht)
Hüther, Gerald (2005)	Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn	Göttingen 2005 (Vanden-hoeck & Ruprecht)



## Vom konstruktiven Umgang mit Emotionen in Unternehmen

Iacoboni, Marco (2009)	Woher wir wissen, was andere denken und fühlen. Die neue Wissenschaft der Spiegelneuronen	München 2009 (Deutsche Verlags-Anstalt)
Kaluza, Gert (2004)	Stressbewältigung	Heidelberg 2004 (Springer)
König, Oliver (1996)	Macht in Gruppen	München (Pfeiffer) 1996
König, Oliver / Schatzenhofer, Karl (2006)	Einführung in die Gruppendynamik	Heidelberg (Auer) 2006
Kriz, Jürgen / Schlippe, Arist von (2011)	Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching. in:	Zeitschrift „Familiendynamik“ 36-2011, S. 142-153
Ledoux, Joseph (1998)	Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen	München 2001 (dtv)
Piaget, Jean (1959)	Nachahmung, Spiel und Traum	Stuttgart 1975 (Klett)
Rizzolati, Giacomo / Sinigaglia, Corrado (2008)	Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls	Frankfurt 2008 (Suhrkamp)
Rosenkranz, Hans	Von der Familie zur Gruppe zum Team	Paderborn (Junfermann) 1994 <sup>2</sup>
Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen (1997)	Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung	Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 1997 <sup>4</sup>
Schmidt, Gunther	Liebesaffären zwischen Problem und Lösung	Heidelberg (Auer) 2007 <sup>2</sup>
Spitzer, Manfred (2002)	Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens	Heidelberg, Berlin 2002 (Spektrum)
Spitzer, Manfred / Bertram, Wulf (2010) (Hg.)	Hirnforschung für Neu(ro)gierige	Stuttgart 2010 (Schattauer)
Weil, Thomas (2006)	Endlich frei von Stress. Innere Blockaden lösen mit ROMPC	Kreuzlingen, München 2006 (Ariston)